



COMISIÓN DE INTEGRACIÓN
ENERGÉTICA REGIONAL

Evaluación de la madurez del Talento humano: informe resultados

04 de septiembre 2024

Sector Eléctrico de Sudamérica, Centroamérica y El Caribe
Exclusivo para Empresas Asociadas a la CIER
Coordinación Internacional del Área Corporativa

Agenda

- Presentación, propósitos, objetivos
- Metodología
- Datos demográficos
- Resultados
- Otros indicadores
- Conclusiones y pasos a seguir

Presentación, propósitos y objetivos

- Esta Encuesta continua y mejora el trabajo que se ha venido realizando en la CIER.
- Su propósito es promover el conocimiento, experiencia y mejores prácticas entre las empresas del sector.
- Objetivos:
 1. Conocer las características demográficas de las empresas.
 2. Conocer el grado de madurez de las empresas en sus procesos, prácticas y resultados en la gestión del capital humano.
 3. Identificar fortalezas, aspectos a mejorar, debilidades y recomendaciones para prepararse para los nuevos escenarios.
 4. Identificar buenas prácticas en las empresas del sector.

Metodología

Metodología

Se trata de un formulario que se encuentra en mejora continua.

Proceso vivo.

De la calidad pasamos a un modelo de madurez

Formulario online para autocompletar junto con un instructivo.

Preguntas de escala lickert (1 a 4).

Análisis de resultados.

Se envía a las empresas para su validación.

Informe final

Informe publicado en formato PowerBi

Presentación de Informe final de resultados.

Informe ejecutivo

Presentación de resultados a la comunidad CIER.



Evolución a Indicadores de Madurez

Para calcular el grado de madurez de cada proceso/ dimensión, se utiliza una escala *lickert* de 1 a 4:

1: falta o ausencia de madurez

4: madurez

Cada dimensión incluye un n° de preguntas: se califica en función de la respuesta dada por la organización, y luego se promedian las puntuaciones para obtener el grado de madurez de esa dimensión.

****Índice General de Madurez de la empresa $xx = (\text{Suma de puntuaciones de las dimensiones}) / \text{n}^\circ \text{ de dimensiones.}$**

Ejemplos:



¿Cuántos empleados son evaluados por competencias en relación al total de empleados de la empresa?

1. Se evalúa un porcentaje mínimo de empleados (menos del 10%).
2. Se evalúa a un porcentaje moderado de empleados (entre el 10% y el 30%).
3. Se evalúa a un porcentaje significativo de empleados (entre el 30% y el 70%).
4. Se evalúa a la mayoría o a todos los empleados (más del 70%).

¿La planificación del capital humano considera la retención de talento clave en la organización?

1. No se considera la retención de talento clave.
2. Se considera ocasionalmente, frente a algunas posiciones.
3. Se considera la retención, solo para posiciones críticas.
4. Se considera la retención de manera regular, es estratégica para todas las posiciones de la organización.

Nuevo modelo: Madurez



Capítulo	Dimensiones incluidas
1. Diseño	Diseño Organizativo
	Estrategia de RRHH
2. Procesos	Selección de personas
	Formación de personas
	Programas de pasantías
	Gestión por competencias
	Evaluación de desempeño
3. Talento	Gestión del talento
4. Compensaciones y beneficios	Gestión de las compensaciones y beneficios
5. Analítica de datos	Analítica aplicada a las personas
6. Planificación del capital humano	Planificación del capital humano
	Planificación de la sucesión
	Política de sucesión
	Desarrollo del liderazgo
7. Política de Sostenibilidad, Inclusión y Compromiso Social	Política de Sostenibilidad, Inclusión y Compromiso Social
	Convivencia intergeneracional
8. Cultura organizacional	Gestión de la cultura
	Gestión del cambio

Capítulos

1. Diseño

2. Procesos

3. Talento

4. Compensaciones y beneficios

5. Analítica de datos

6. Planificación del capital humano

7. Políticas de sostenibilidad

8. Cultura y cambio

A diagram showing eight horizontal bars on the left, each representing a chapter. A blue bracket on the right groups these bars and points to a large white hexagon containing the title of the index.

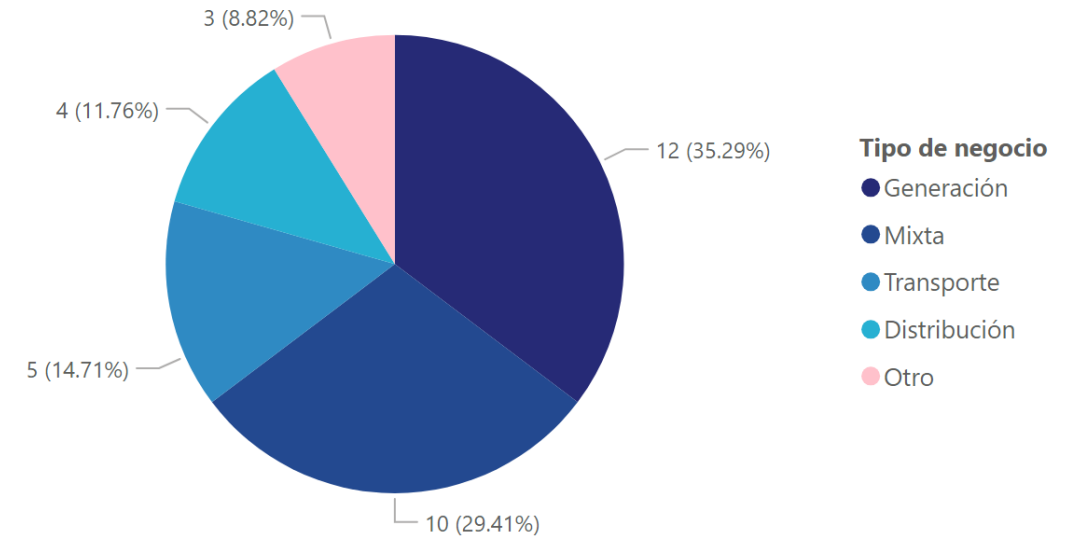
**INDICE
GLOBAL DE
MADUREZ DE
LA GESTIÓN
DEL CAPITAL
HUMANO CIER**

Datos demográficos

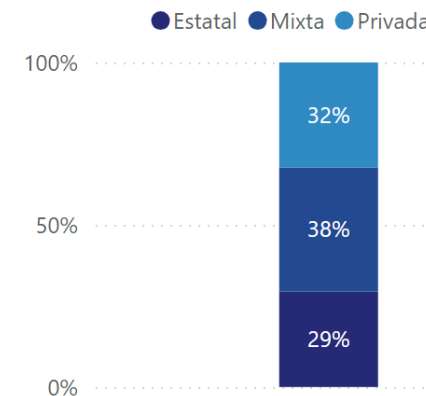
Empresas que participaron de la encuesta



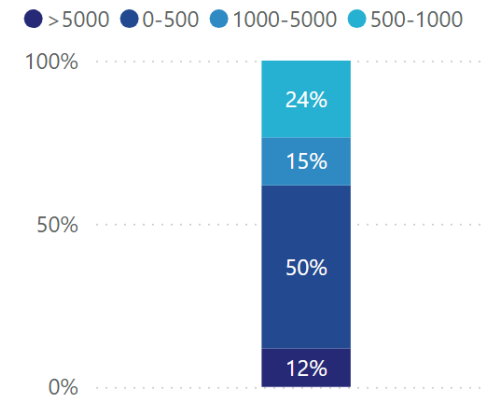
Distribución según tipo de negocio



Distribución según composición accionaria



Distribución según total de empleados

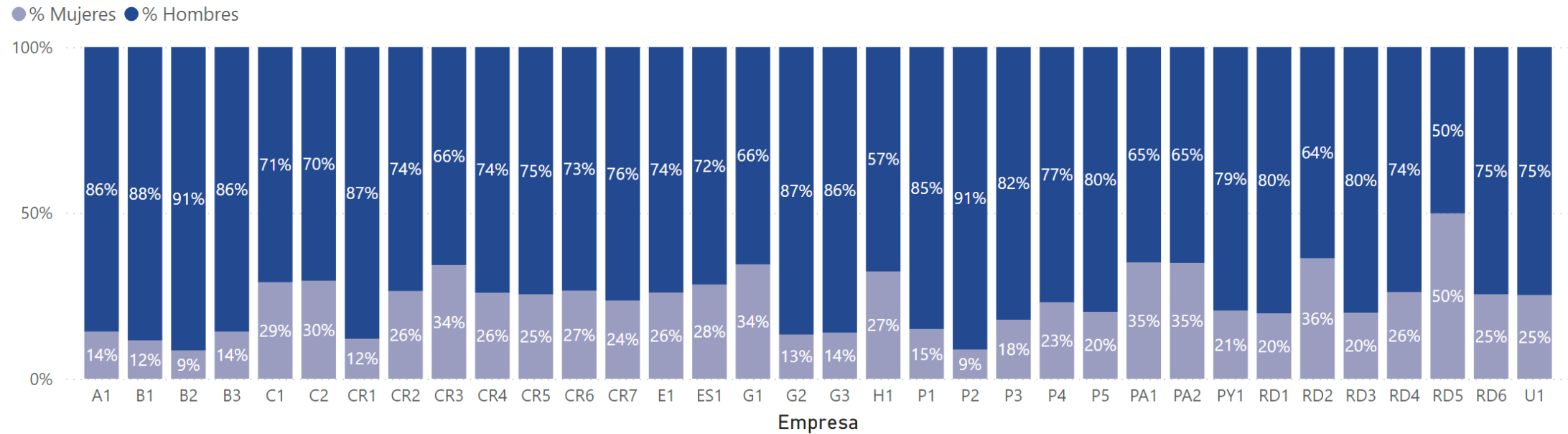


- ✓ 34 empresas participaron de un total de 13 países de la región.
- ✓ La mayoría de las empresas que participaron se encuentran en Centroamérica.
- ✓ La mayoría se ocupan de la generación, distribución y transporte.
- ✓ En proporción equivalente los capitales son públicos, privados y mixtos.

Proporción Varones y Mujeres de la plantilla



% Mujeres and % Hombres by Empresa

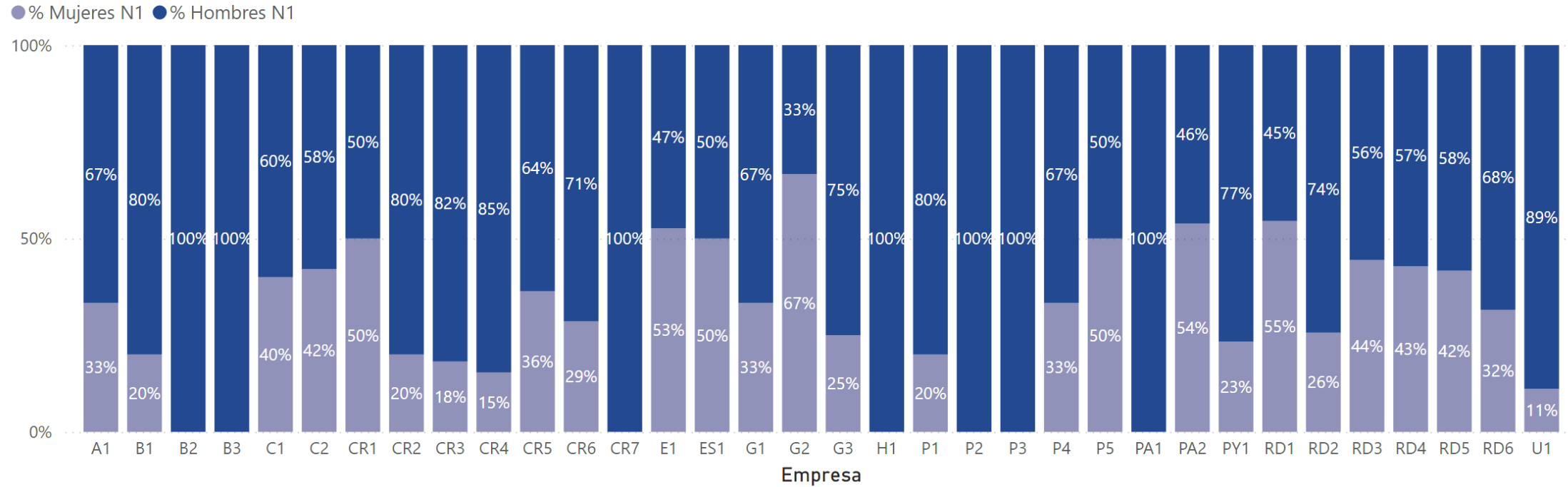


En la mayoría de las plantillas de las empresas hay un predominio de varones.

Proporción de Varones y Mujeres que ocupan posiciones directivas (N1)

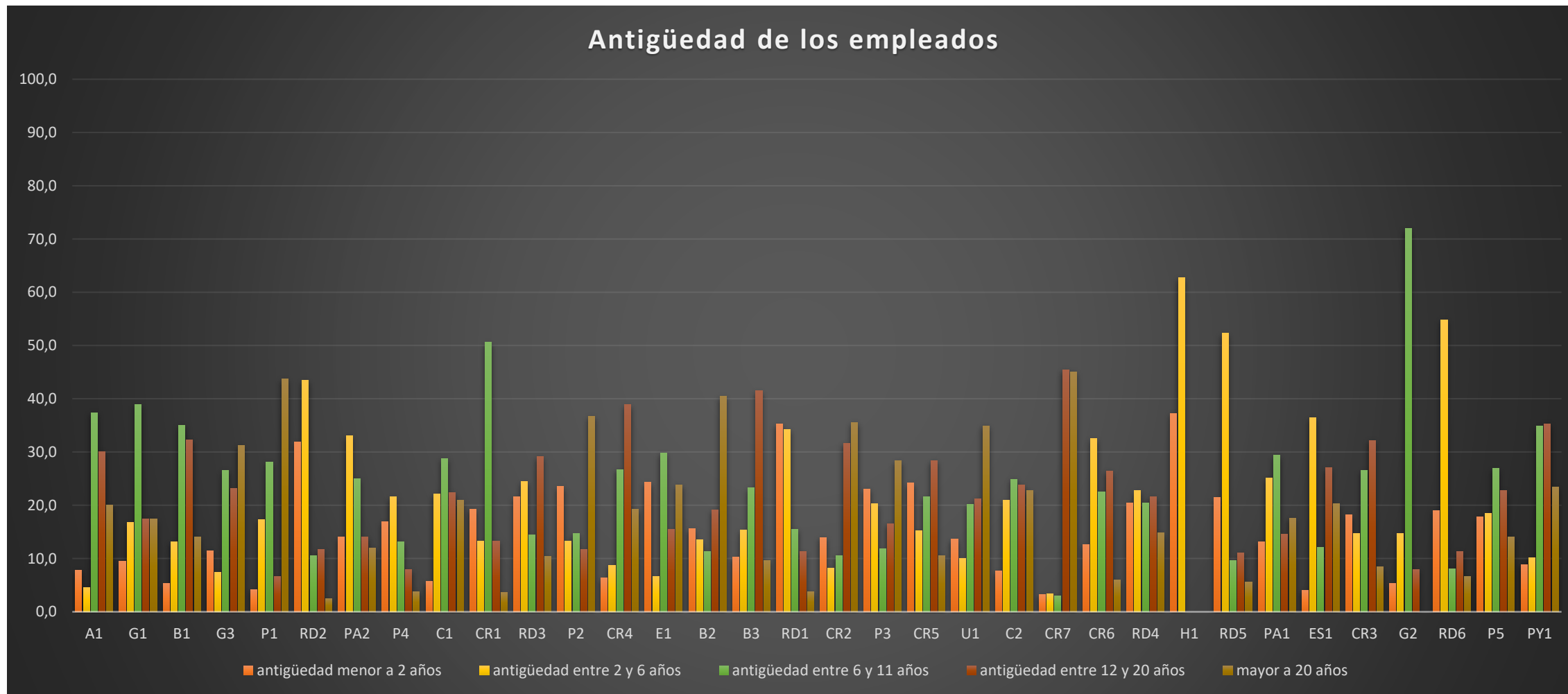


% Mujeres N1 and % Hombres N1 by Empresa



El 35 % de las empresas cuenta con varones y mujeres que comparten las posiciones directivas.

Composición de las plantillas considerando antigüedad del personal



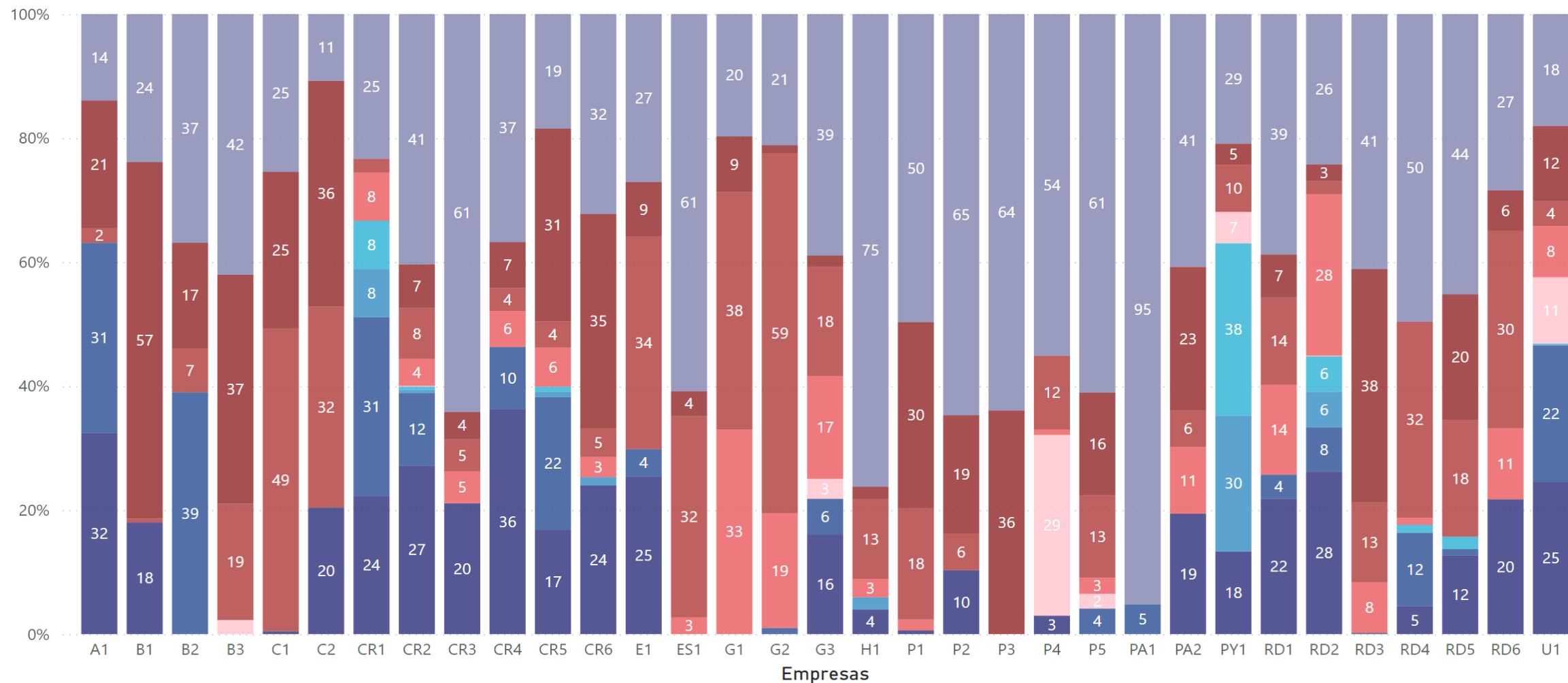
En la mayoría de las empresas predominan personas con 6 años de antigüedad o más.

Proporción de niveles de educación de la plantilla



Cualificación del personal

● % secundario completo
 ● % secundario incompleto
 ● % sin educación
 ● % sin educación formal
 ● % terciario incompleto
 ● % universitarios incompl...
 ● %Posgrado completo
 ● %terciario completo
 ● %universitario com...



Se observa gran heterogeneidad en la cualificación del personal. 6 empresas cuentan con personas en sus plantillas sin educación formal.

En resumen

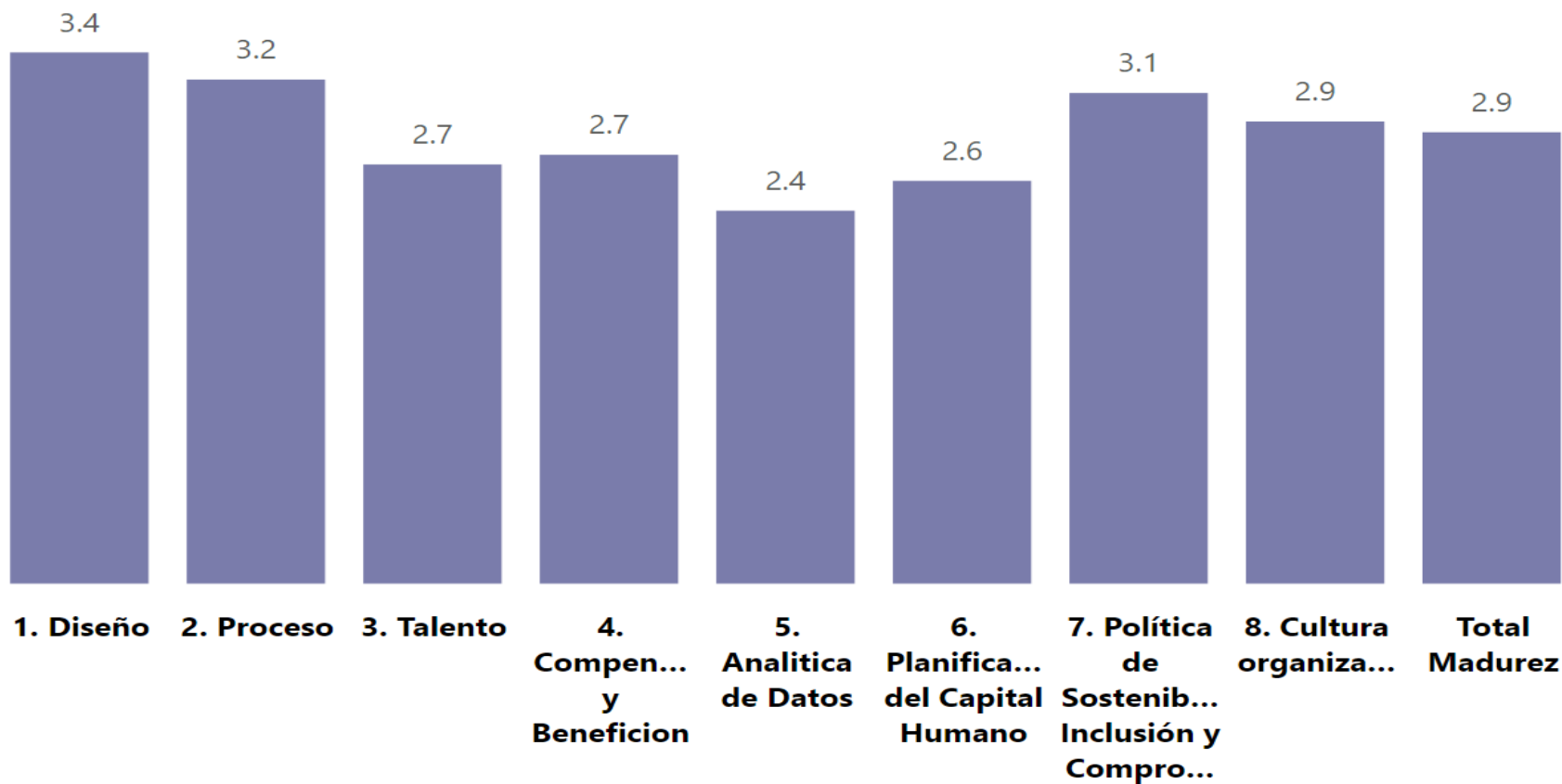


- El nivel de participación en la encuesta evidencia interés y compromiso por el desarrollo del capital humano en las empresas del sector.
- Amplio alcance de la encuesta tanto a nivel geográfico como en las características de las empresas.
- Empresas con plantillas masculinas y creciente inserción de la mujer en posiciones directivas.
- Predominio de personas con antigüedad, los cuadros de jóvenes es aún incipiente.
- Niveles de educación heterogéneos y aún la existencia de plantillas con personas sin educación formal completa. La formación del personal y certificación de conocimientos y competencias es una tarea pendiente.

Resultados

Índice de Madurez Global CIER (promedio de capítulos)

Madurez Global



Escala *lickert*

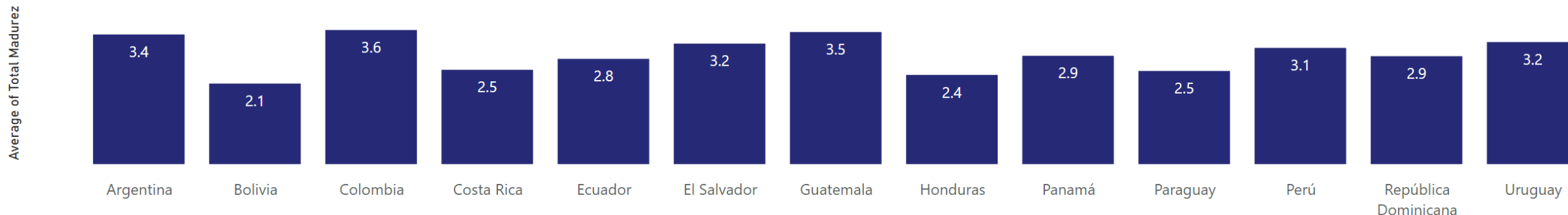
1. Ausencia
2. Bajo
3. Medio
4. Madurez

Reporte PowerBI

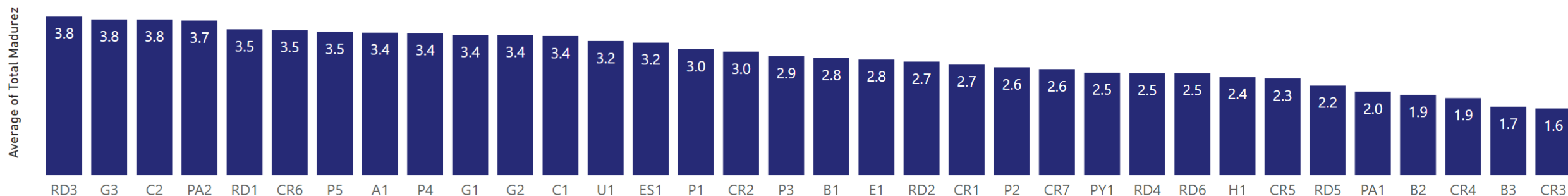
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYmY4NmEwMjltMDk2Ny00YjRiLTU5NWUwNTNhMDc5IiwidCI6IjNlMDUxM2Q2LTU4ZmEtNDE2ZS04ZGUxLTZjNWNkYzIxMmIwOjR9&pageName=b0f79f5e70987a88c76b>

Índice de Madurez Global

Madurez Global



Madurez Global

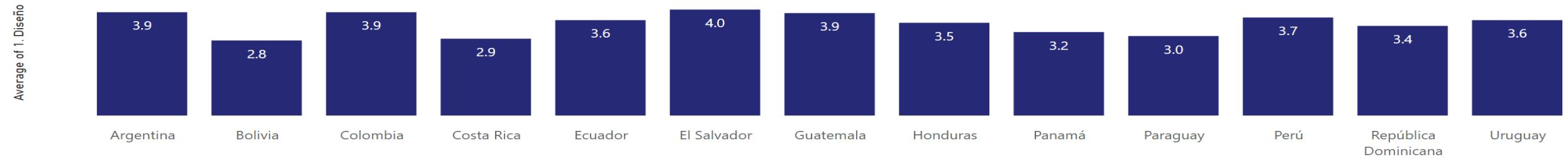


Los resultados muestran que las empresas que participaron tienen aún aspectos por desarrollar para alcanzar la Madurez. Cerca del 50% de las empresas se encuentra en rango de ausencia/bajo nivel de madurez y el resto se distribuye mayormente en el nivel medio.

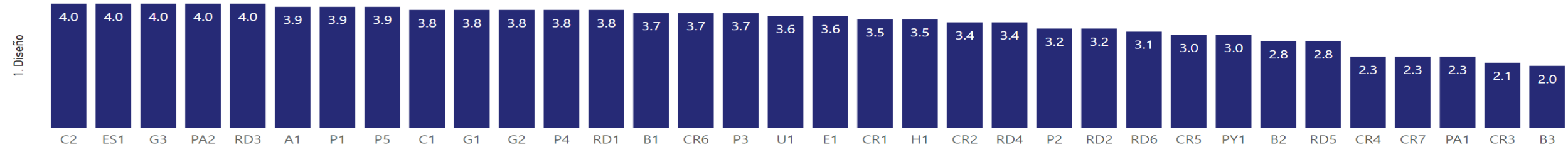
I. Diseño (características de la estrategia y diseño del negocio)



Capítulo Diseño



Capítulo Diseño

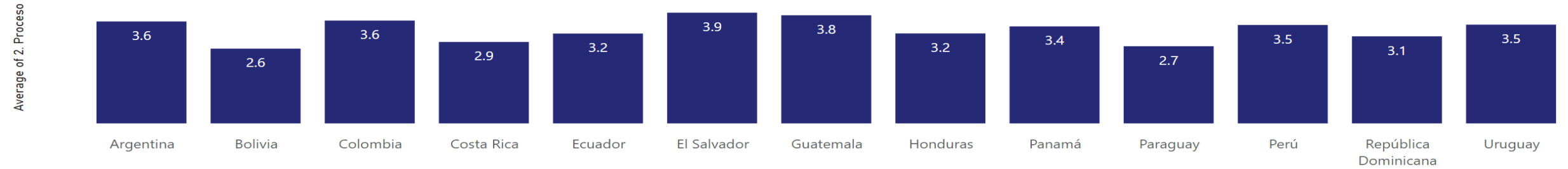


Los resultados muestran madurez en la mayoría de las empresas tanto en el diseño de la organización y el negocio como en la estrategia de desarrollo del capital humano.

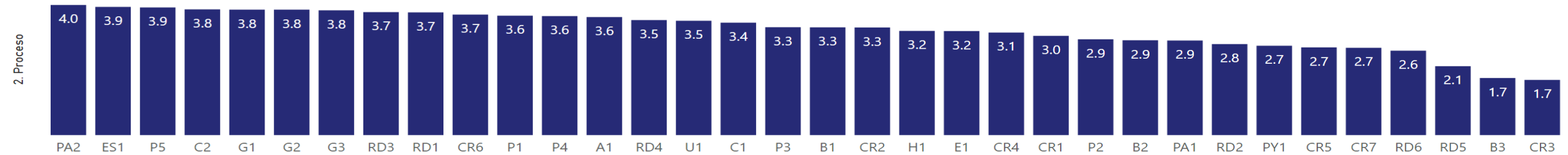
II. Procesos (selección, formación, competencias y desempeño)



2. Proceso



2. Proceso

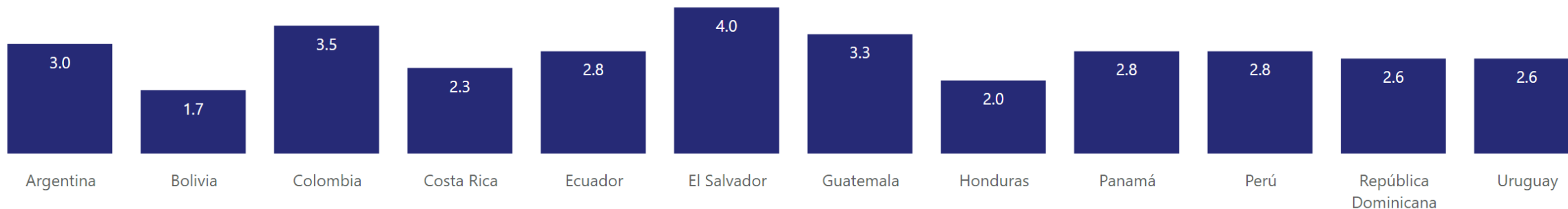


Los resultados muestran madurez en la mayoría de las empresas en el diseño y ejecución de los procesos tradicionales de gestión de las personas.

III. Talento

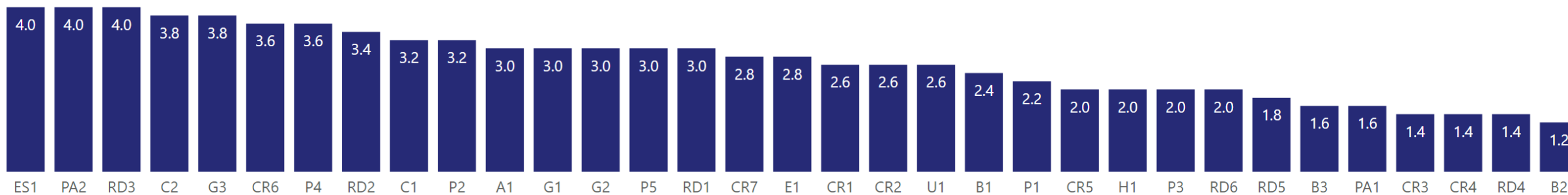
Capítulo 3. Talento

Average of 3. Talento



Capítulo 3. Talento

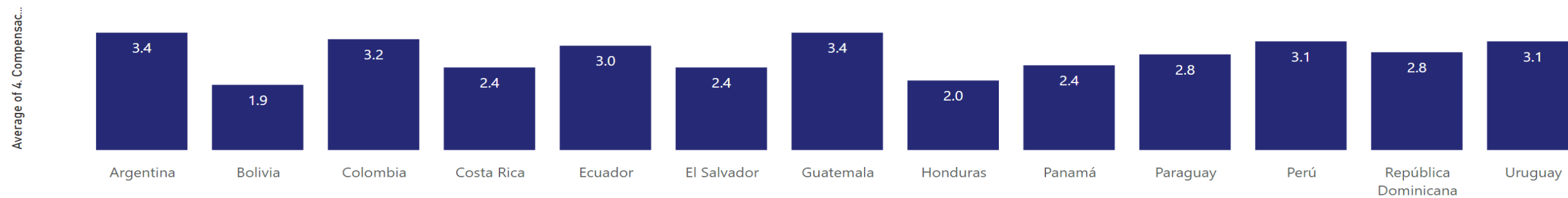
3. Talento



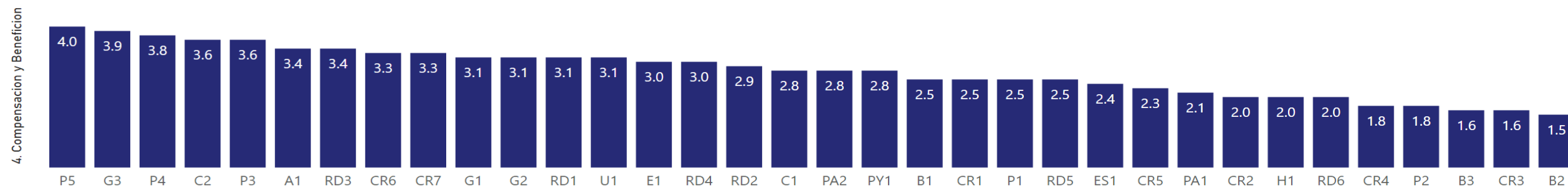
Casi un tercio de las empresas ha alcanzado madurez en la gestión del Talento, sin embargo en la mitad es aún un aspecto a desarrollar.

IV. Compensaciones y beneficios

Capítulo 4. Compensacion y Beneficios



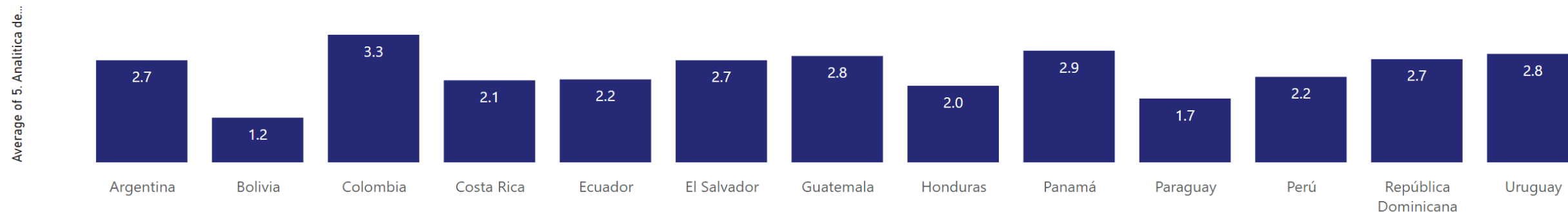
Capítulo 4. Compensacion y Beneficios



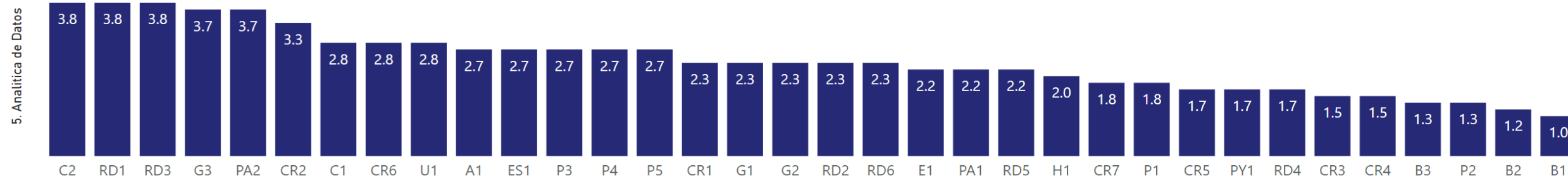
Para la mayoría de las empresas disponer de una cartera de beneficios a medida e incluir programas de remuneración variable de amplio alcance es un aspecto a desarrollar.

V. Analítica de datos (aplicada a la gestión del capital humano)

Capítulo 5. Analítica de Datos



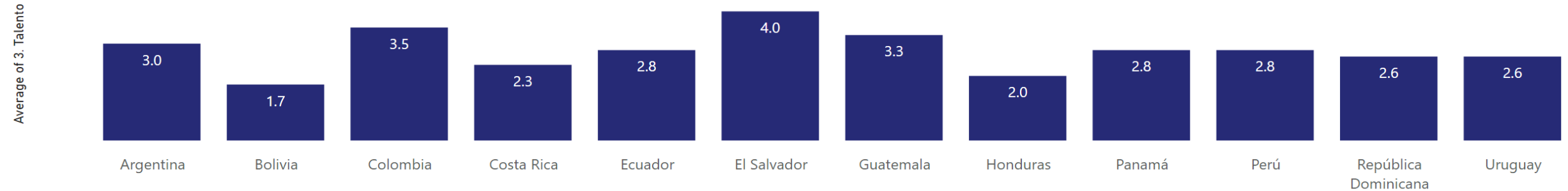
Capítulo 5. Analítica de Datos



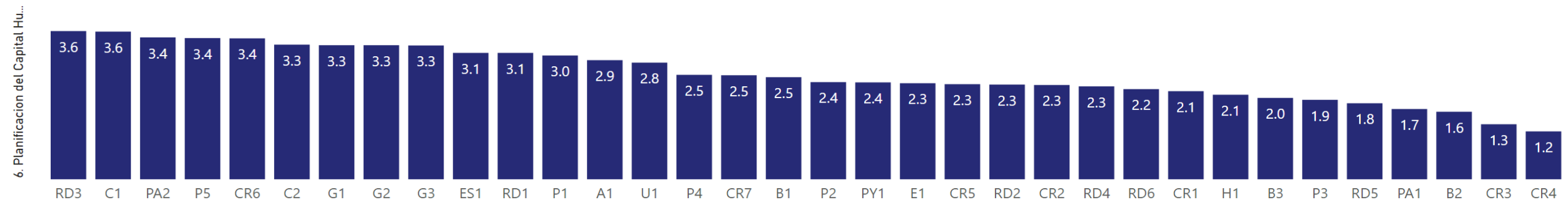
Para la mayoría de las empresas aplicar modelos de ciencias de datos e instrumentos como la IA a la gestión de las personas es un aspecto a desarrollar.

VI. Planificación del capital humano (política y gestión de la sucesión y Liderazgo)

Capítulo 6. Planificación del Capital Humano



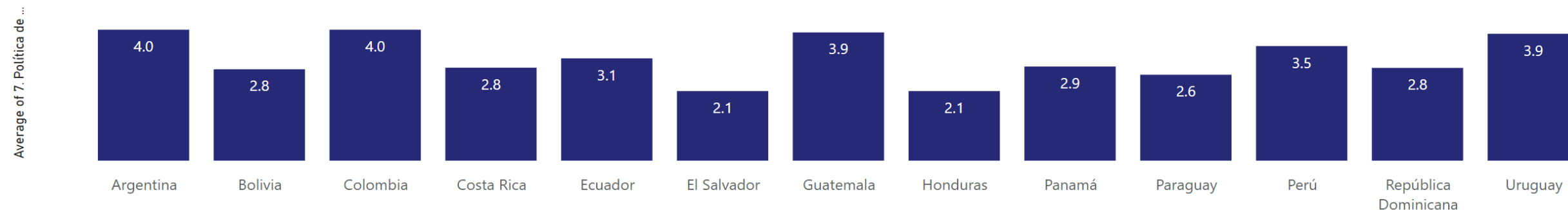
Capítulo 6. Planificación del Capital Humano



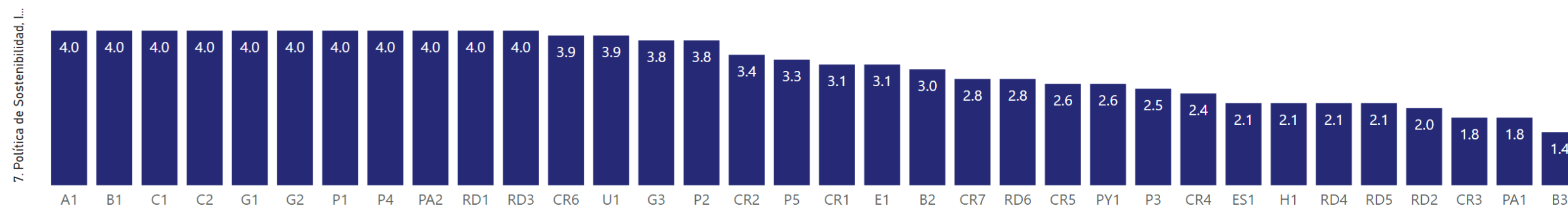
El 34 % de las empresas está dando pasos hacia un planificación de sus necesidades de personas, preparación de sucesores e identificando líderes para la transformación.

VII. Política de Sostenibilidad, inclusión y compromiso social

Capítulo 7. Política de Sostenibilidad, Inclusión y Compromiso Social



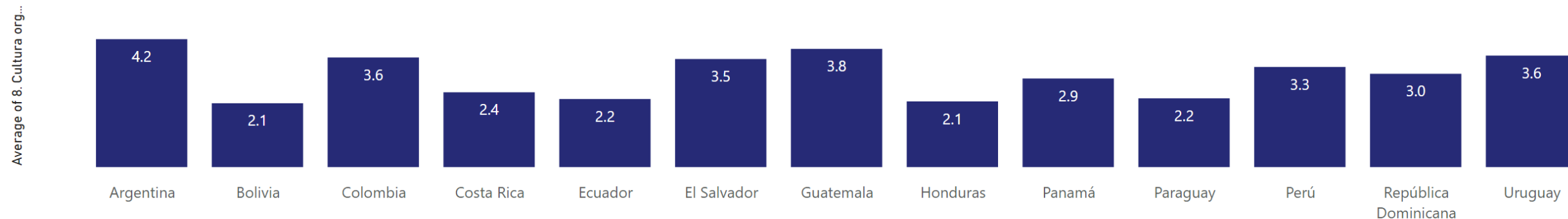
Capítulo 7. Política de Sostenibilidad, Inclusión y Compromiso Social



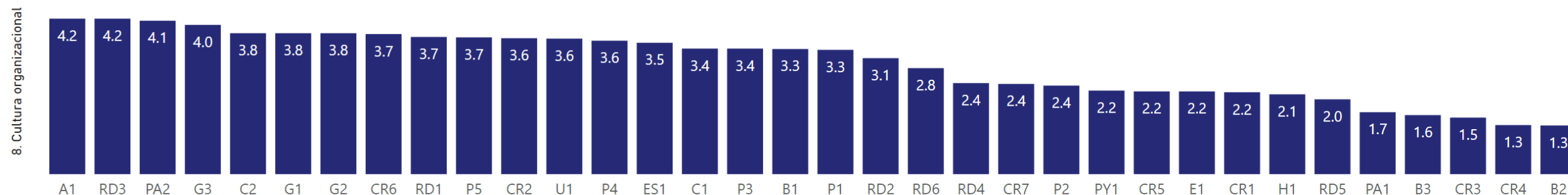
Los resultados muestran que cerca del 50% de las empresas han desarrollado políticas de sostenibilidad, gobernanza, inclusión y compromiso con la comunidad. El resto de las empresas aún debe continuar trabajando en estas áreas.

VIII. Cultura y cambio organizacional

Capítulo 8. Cultura Organizacional



Capítulo 8. Cultura Organizacional



Más del 50% de las empresas evidencia signos de madurez en la gestión del cambio y de la cultura de la organización.

En resumen

- El estado de Madurez global CIER refleja aún aspectos por mejorar en todas las dimensiones evaluadas.
- Los índices que se refieren a los procesos tradicionales de RRHH son los que alcanzan mejores niveles de madurez.
- La gestión de la cultura y del cambio alcanza un nivel medio de madurez en la mayoría de las empresas.
- Ninguna de las empresas que participó de la encuesta se encuentra en el cuartil superior en todos los capítulos evaluados.

Otros indicadores

Otros indicadores (datos globales)

Tasa	Global CIER
Rotación	0.08
Rotación ajustado	0.07
Desarrollo de personas	0.08
Desarrollo de personas ajustado	0.09
Jubilación	0.02
Efectividad de la sucesión	0.49
Efectividad de la selección	0.02

Tasa de rotación	bajas/total empleados
Tasa de rotación ajustado	bajas(sin fallecimientos)/total empleados
Tasa de desarrollo de personas	empleados que cambiaron de puesto/total empleados
Tasa de desarrollo de personas ajustado	promociones internas/total empleados
Tasa de jubilación	jubilados/total empleados
Tasa de efectividad de la selección	ingresos que permanecen/total altas
Tasa de efectividad de la sucesión	sucesores que cubren posiciones/altas

- ✓ En general las empresas ofrecen estabilidad laboral para sus empleados (rotación inferior al 10%).
- ✓ 1 de cada 2 posiciones se cubre con un sucesor (49%).
- ✓ Es bajo el número de personas que se jubila por año (2%).

Otros indicadores (resultados globales)

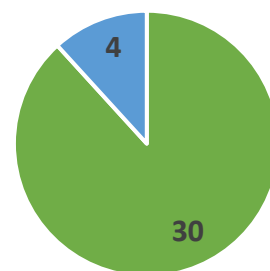
Tasa de Formación	Global CIER
Horas/empleados	37,65
Participantes/empleados	1,22

- ✓ Los empleados de las empresas accedieron en promedio a 37,65 horas de formación en el 2023.
- ✓ El total de los empleados participó en al menos una actividad de capacitación en el 2023.

Existe un programa de capacitación o actualización que incluye tanto aspectos técnicos como de liderazgo dirigido a los directivos de la empresa en la mayoría de las empresas.



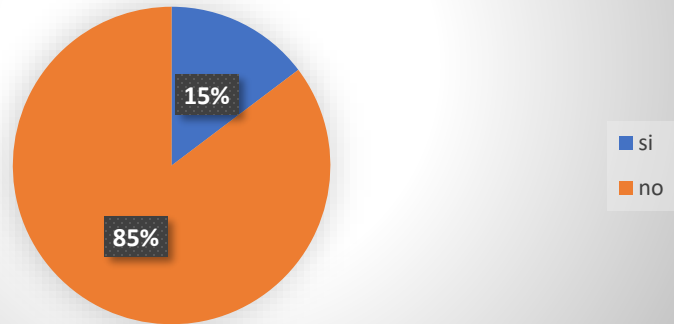
Formación integral en Liderazgo



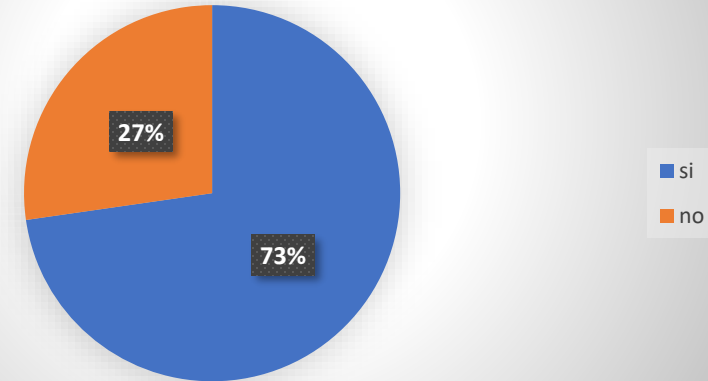
■ Si ■ No

Gestión de la comunicación interna

La gestión de la comunicación interna es una tarea exclusiva del área de RRHH.

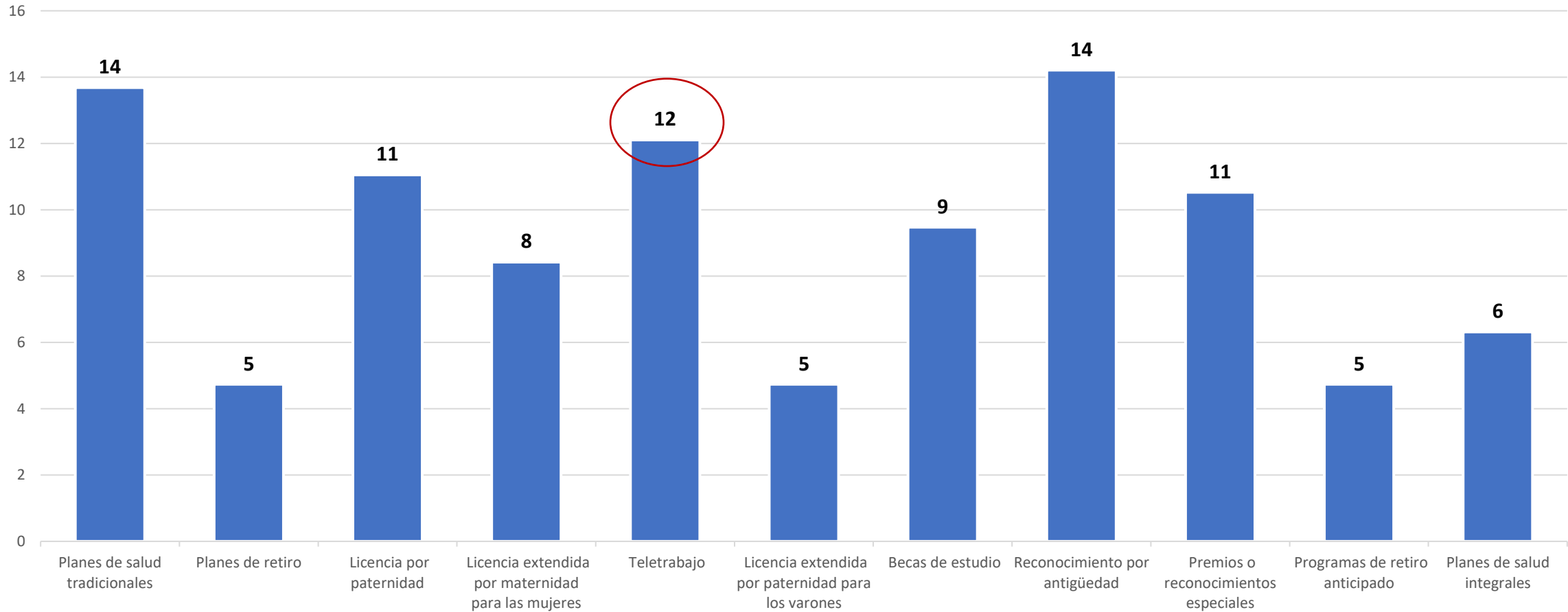


Su empresa aplica encuesta de clima laboral 1 vez al año



- ✓ La comunicación interna es una tarea y responsabilidad compartida por todas las áreas de la organización en la mayoría de las empresas.
- ✓ La encuesta de clima laboral es un instrumento ampliamente utilizado para obtener información.

Inventario de Beneficios



- ✓ Las empresas ofrecen una amplia gama de beneficios a sus empleados.
- ✓ Dos de los beneficios más utilizados son los tradicionales: salud y antigüedad.
- ✓ El teletrabajo emerge como un valor necesario en la propuesta de beneficios.

- **Conclusiones y pasos a seguir**

Hay temáticas que siguen presentes

Desafíos de la **Madurez** de la organización de cara a la transformación que exige...

1. Diversidad generacional (comprender y atender necesidades, expectativas de las generaciones).
2. Integración generacional (promover espacios y formas de trabajo que fomenten la inclusión).
3. Cultura organizacional (reconocer y gestionar aspectos no visibles de vida en la empresa).
4. Analítica de datos (incorporar herramientas ágiles y flexibles de gestión y trabajo).
5. Desarrollo del liderazgo (retener el talento, preparar los sucesores y formar líderes que puedan conducir la transformación).

En el **contexto incierto, cambiante y bajo regulación** de las empresas del sector eléctrico de la región.



Claves para transformarse en la complejidad

- Conciencia de la diversidad y diferencias individuales
- Deliberación cooperativa, participativa y colectiva en el negocio
- Incertidumbre que no se detiene (adentro y afuera)
- IA aplicada al negocio y a los procesos, pero al servicio de las personas
- Culturas organizacionales reflexivas, abiertas
- Nuevas métricas de desarrollo humano (bienestar, salud integral, desarrollo)
- Trayectorias individuales vs el desarrollo de carrera

Bienestar del empleado: propuesta de un modelo



Fuente: elaboración propia a partir de indicadores madurez



COMISIÓN DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL

Muchas gracias por vuestra colaboración